

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION

2005

**Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international**

Juin 2005

Table des matières

Section 1. Introduction.....	3
Section 2. Le point sur les activités en cours.....	4
Section 3. Aperçu de l'évaluation en 2004 – 2005	7
3.1 Profil des évaluateurs	7
3.2 Qualité des rapports d'évaluation.....	8
Section 4. Savoir tiré de l'évaluation.....	10
4.1 Cadre d'évaluation intégré (CEI)	10
4.2 Évaluation stratégique du renforcement des capacités.....	12
4.3 Documentation	13
A) <i>Les résultats attendus du soutien du CRDI aux réseaux : appoint, excellence, intervention et autonomie</i>	14
B) <i>Patience récompensée - Les leçons du Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie</i>	14
C) <i>Négocier un nouveau contexte du commerce international - La recherche à la rescousse de l'Amérique latine</i>	14
D) <i>Forum annuel sur l'apprentissage (FAA)</i>	14
ANNEXE 1. Sigles	i
ANNEXE 2. Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation	iii
ANNEXE 3. Guide d'appréciation de la qualité des évaluations	v
ANNEXE 4. Réponse de la direction	vi

Liste des tableaux

Tableau 1. Sexe des évaluateurs de 2002 à 2005.....	7
Tableau 2. Provenance des évaluateurs de 2001 à 2005	8
Tableau 3. Qualité des rapports d'évaluation,	8

Section 1. Introduction

Le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) présenté cette année reflète la première étape de l'adoption d'une nouvelle présentation. Comme les gouverneurs s'en rappelleront, l'année dernière nous avons signalé un changement, c'est-à-dire qu'au lieu de présenter un aperçu des rapports d'évaluation produits dans tout le Centre, nous comptons offrir un rapport centré sur le rendement du Centre, qui allait s'inspirer des évaluations stratégiques et du Cadre d'évaluation intégré. Les évaluations de projets et de programmes commandées par les programmes contribueront aux rapports que les directeurs des domaines de programme et les directeurs régionaux doivent produire en alternance chaque année. Comme nous l'avons indiqué l'année dernière lorsque nous avons signalé le changement dans notre rapport, nous souhaitons recevoir les observations des gouverneurs à propos de cette première étape de l'évolution du rapport.

Deux raisons importantes ont déterminé le mode de présentation du rapport de cette année. Premièrement, nous voulons bien indiquer que le rapport a une portée générale en présentant de l'information qui découle des études menées au niveau organisationnel. Deuxièmement, pour répondre aux observations fréquentes des gouverneurs qui se disent fort satisfaits des activités et des incidences des projets et des programmes – et qui veulent en savoir plus à leur sujet – nous incluons certains textes tels qu'ils ont été diffusés. Cette année, ces textes portent tous sur les réseaux.

La **section 2** fait le point sur un certain nombre d'activités signalées l'année dernière : l'état d'avancement du système de rapports de fin de projet, les examens externes et la tenue d'une nouvelle activité d'apprentissage, le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA).

La **section 3** inclut deux éléments habituels de notre rapport annuel : 1) le profil des évaluateurs et 2) une évaluation de la qualité des rapports d'évaluation. Comme nous en sommes à la dernière année où nous devons faire rapport sur le Cadre général des stratégies et des programmes (CGSP), les tableaux incluent des données présentées les années antérieures, afin que les gouverneurs puissent constater les changements qui se sont produits au fil du temps, et ce, même si nous ne disposons pas de données pour les cinq années. L'annexe 2, qui se rattache à cette section, recense toutes les évaluations reçues depuis notre dernier rapport, lesquelles sont toutes versées au répertoire des évaluations du Centre.

La **section 4**, « Savoir tiré des évaluations », présente les constatations des processus d'évaluation selon une formule abrégée et comprend les dernières nouvelles sur les évaluations stratégiques en cours, des explications sur les études de cas et un bulletin d'information. Les études de cas donnent des précisions sur deux réseaux qui ont eu une influence sur les politiques. Le bulletin d'information traite de l'activité d'apprentissage à l'échelle du Centre qui a eu lieu en avril.

Un autre élément du RAE est différent cette année. En effet, une énergie considérable a été consacrée à l'élaboration de la stratégie d'évaluation proposée pour les cinq prochaines années. Exceptionnellement cette année, nous présentons avec notre rapport cette stratégie ainsi que le document qui a émané de l'examen externe de la Section effectué par M. Arnold Love. Ces deux éléments sont distincts, mais ils font partie intégrante de notre rapport sur l'évaluation pour cette année. Le rapport de l'examen externe de la Section de l'évaluation sera présenté aux gouverneurs en juin 2005 à titre d'information. À la même réunion, ces derniers seront invités à approuver la **Stratégie d'évaluation 2005-2010**.

Section 2. Le point sur les activités en cours

a) L'arriéré de rapports de fin de projet

Les gouverneurs se rappelleront que, par le passé, le Bureau du vérificateur général a critiqué le Centre pour ne pas avoir établi les rapports de fin de projet (RFP) avec la célérité voulue. Cette année, en janvier, Rohinton Medhora a envoyé au Comité des finances et de la vérification du Conseil des gouverneurs une note indiquant que le nombre de RFP en retard avait été réduit à huit. Comme il l'explique, cette réduction résulte des efforts concertés du Groupe de travail sur le RFPd, de l'équipe de gestion des programmes et du personnel. Nous sommes maintenant en mesure de signaler qu'à la fin de l'exercice, le nombre de RFP en retard avait été ramené à zéro. Quand la proposition relative au nouveau système de production de rapports sur les projets (voir « Le rapport de fin de projet dynamique » ci-après) a été présentée, on a demandé à la Section de l'évaluation de faire rapport à la haute direction deux fois par année sur l'arriéré. Si l'arriéré commence à grossir sensiblement, la Section recommandera d'adopter un modèle de reddition de comptes plus simple pour les projets. Il faut dire que ce n'est pas ce que nous souhaitons, et les premières étapes de la mise en oeuvre du nouveau système dont il est question ci-après laissent supposer qu'un changement culturel a été amorcé relativement aux rapports sur les projets. La Section fera tout son possible pour encourager ce changement et renseignera le Conseil des gouverneurs sur les progrès accomplis.

b) Le rapport de fin de projet dynamique

L'année dernière, nous avons signalé la mise à l'essai d'un nouveau système de production de rapports de fin de projet, le « RFPd » ou rapport de fin de projet dynamique (appelé Rapport de fin de projet continu pendant quelques mois). Ce système, fondé sur des entrevues qualitatives des administrateurs de programmes responsables avec les agents de recherche, les chefs d'équipe ou les directeurs, prévoit des évaluations au début, au milieu et à la fin des projets. Il comprend des éléments d'apprentissage et de reddition de comptes. Le Groupe de travail sur le RFPd, regroupant des personnes de tous les secteurs au Centre et dirigé par la Direction générale des programmes et des partenariats (DGPP) et la Section de l'évaluation, a fait ses recommandations à la haute direction en décembre 2004, comme prévu. Les recommandations ont été acceptées et leur mise en oeuvre, sous la direction du vice-président, Programmes et partenariats, a commencé. Nous suivons attentivement les progrès et nous proposerons des

modifications au besoin. La Section analysera les constatations faites dans les RFPd pour contribuer à l'apprentissage organisationnel.

c) Le Forum annuel sur l'apprentissage

Lors des discussions sur les façons dont le Centre apprend et utilise le savoir contenu dans les RFP, le Groupe de travail sur le RFPd a proposé la création d'un Forum annuel sur l'apprentissage (FAA) où les employés auraient la possibilité de réfléchir au rendement organisationnel afin de rendre le Centre plus efficace. La haute direction a accueilli l'idée avec beaucoup d'enthousiasme, et le premier FAA a eu lieu en avril 2005. Il a porté sur les réseaux. Comme l'indique le bulletin du FAA mentionné ci-après (à la section 4.3), des employés de toutes les directions générales y ont participé, et tous les bureaux régionaux y étaient représentés. En outre, des bureaux régionaux ont tenu des « FAA régionaux » afin de permettre à des employés des régions de prendre part à cette réflexion sur le travail du Centre. Tous les documents du FAA sont affichés sur le site http://intranet.idrc.ca/fr/ev-65289-201-1-DO_TOPIC.html. Outre la documentation fournie pour la journée, ce site inclut un carrefour virtuel ainsi que le bulletin, et on y trouvera sous peu un rapport plus détaillé. Le FAA est géré conjointement par la Section de l'évaluation, le Groupe des politiques et de la planification et l'équipe de gestion de la Direction générale des programmes et des partenariats. Des discussions sont en cours avec la haute direction à propos des constatations du premier FAA et de ce qui peut en être dégagé pour nous aider à structurer les prochains forums.

d) Examens externes

La Section de l'évaluation gère un portefeuille d'examens externes qui se répartit présentement comme suit : quatre dans le domaine de programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC-D), l'examen externe de l'initiative de programme Gouvernance, équité et santé (GES) dans le domaine de programme Politique sociale et économique (PSE) et, enfin, la révision de l'examen externe de l'initiative de programme Eau, Terre et Vie (ETV). Les rapports des examens externes de TIC-D seront présentés à la réunion d'octobre du Conseil des gouverneurs. Celui de l'examen de l'initiative GES doit l'être en mars 2006. L'examen de l'initiative de programme ETV a été bien révisé et s'est avéré utile aussi bien pour consigner l'aide apportée par l'IP ETV que pour définir la nouvelle programmation mondiale de l'initiative Pauvreté rurale et environnement (PRE).

e) Diffusion de l'évaluation stratégique de l'influence sur les politiques

Juste avant la réunion du Conseil, en juin dernier, certains gouverneurs ont eu l'occasion de participer à un colloque concernant l'évaluation stratégique de l'influence exercée sur les politiques et les constatations qui en ont résulté. Depuis lors, des « ateliers sur les constatations » ont eu lieu, et d'autres publications ont été préparées (voir les deux exemples mentionnés à la section 4.3). Dans les bureaux régionaux, on a tenu des discussions sur les façons dont le personnel de programme pourrait utiliser les constatations pour améliorer son travail en rapport avec les projets. L'évaluation stratégique a suscité un intérêt considérable lors des présentations faites à des groupes partenaires à Delhi et à Dakar, à d'autres bailleurs de fonds partenaires et à d'autres organismes, comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le

Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), au Canada, et le Wellcome Trust, au Royaume-Uni. Outre la documentation réunie sur plus d'une douzaine de cas, il convient de mentionner un article sur la méthodologie publié dans l'*International Social Science Journal* et un chapitre sur les constatations de l'évaluation stratégique dans l'ouvrage intitulé *Global Knowledge Networks and International Development* (publié par Routledge sous la direction de Diane Stone et Simon Maxwell). D'autres textes seront publiés au cours de l'année à venir. Le personnel de projet et celui des bureaux régionaux utilisent ces textes pour leurs discussions sur les liens entre recherche et politiques.

Cette évaluation stratégique et les diverses utilisations des textes qui y sont reliés ont fait ressortir l'importance de la diffusion de l'information sur les constatations des évaluations de même que la valeur que les évaluations du genre peuvent avoir pour le Centre tant à des fins d'apprentissage pour les programmes que d'échange d'information sur nos constatations et nos approches en matière d'aide à la recherche. Leur pertinence pour les projets a été confirmée par l'examen externe de la Section de l'évaluation et par les observations des chargés de projet au sujet de l'utilisation qu'ils en font.

f) Évaluation stratégique des réseaux

Cette année, la Section de l'évaluation a entrepris une évaluation stratégique des réseaux de recherche pour appuyer le travail des apprenants volontaires au Centre. L'évaluation stratégique, qui tire parti de travaux d'évaluation antérieurs de M^{me} Anne Bernard (faits en 1996) sur les réseaux de recherche, se concentre sur trois points principaux : les résultats attendus des réseaux appuyés par le CRDI, la viabilité des réseaux, ainsi que la coordination et la gouvernance des réseaux. Les résultats obtenus au moyen des réseaux de recherche, en ce qui a trait à l'influence sur les politiques et au renforcement des capacités, proviennent des évaluations stratégiques effectuées sur ces sujets. Vu la réputation et l'expérience du CRDI en rapport avec les réseaux de recherche, il y aurait lieu de systématiquement consolider ce savoir tacite et dûment consigné et de le rendre plus accessible, au Centre et à l'extérieur.

La mise en lumière du savoir collectif du CRDI à propos des réseaux a nécessité un examen minutieux de la documentation du Centre, des entrevues approfondies avec des employés du CRDI et des coordonnateurs de réseau, une série de réunions de groupes de pairs visant à recueillir des récits, ainsi que la tenue du Forum annuel sur l'apprentissage (FAA) où des employés de toutes les directions générales ont échangé leurs connaissances sur les modalités efficaces du soutien aux réseaux de recherche (programmation, partenariats, évaluation, gestion de l'information, technologies et autres).

Les extraits de ces premières composantes de l'évaluation stratégique sont consultables sur les pages Web de la Section de l'évaluation à <http://www.idrc.ca/evaluation/networks>. Au cours des prochains mois, les responsables de l'évaluation stratégique des réseaux mèneront une enquête auprès de 750 coordonnateurs et membres de réseaux qui ont obtenu une aide durant la dernière décennie. Les constatations de l'enquête

- donneront un aperçu des réseaux soutenus et du profil démographique des coordonnateurs et membres des réseaux;

- permettront de connaître l'évaluation que font les coordonnateurs et les membres des réseaux de l'efficacité de l'aide du CRDI;
- documenteront les incidences, aux niveaux individuel, organisationnel et sociétal, à l'obtention desquelles les réseaux ont contribué.

Les résultats de l'enquête et les constatations regroupées de l'évaluation stratégique des réseaux seront présentés aux gouverneurs l'an prochain.

Section 3. Aperçu de l'évaluation en 2004 – 2005

La Section de l'évaluation (SE) du CRDI recueille des données au sujet des évaluateurs auxquels le Centre a recours, évalue et surveille la qualité des évaluations et suit de près la façon dont elles sont utilisées. Cela fait partie des efforts soutenus visant à améliorer la qualité du travail d'évaluation du Centre et à le rendre plus utile. Les constatations qui en émanent sont indiquées ici chaque année et servent à peaufiner la pratique de l'évaluation au Centre.

3.1 Profil des évaluateurs

Des données sur les personnes qui évaluent les activités financées par le CRDI sont fournies chaque année à titre d'information et pour permettre de suivre les tendances au fil des ans. Comme le système d'évaluation du CRDI est décentralisé, ce sont les personnes les plus proches du lieu de l'activité qui retiennent les services des évaluateurs. Par conséquent, seules des analyses régulières permettent d'établir le profil des évaluateurs. Pour la Section de l'évaluation, ces analyses sont un outil qui aide à renforcer la capacité d'évaluation ainsi que la qualité des évaluations au Centre. C'est la première année où nous avons trois ensembles de données, de sorte que nous pouvons commencer à faire des observations sur les tendances qui se dégagent. Comme le montre le tableau 1, en 2004-2005, 25 évaluateurs et trois organismes ont travaillé à la préparation des 17 rapports reçus par la Section de l'évaluation (l'annexe 2 donne la liste des évaluations). Nous constatons une tendance assez équilibrée, environ 60 % des évaluateurs étant des hommes et 40 %, des femmes. Le tableau ne fournit pas ces précisions, mais nous pouvons signaler que la plupart des évaluateurs étaient des

Évaluateurs	Total	2004-2005	2003-2004	2002-2003
Hommes	59	15	30	14
Femmes	41	10	23	8
Organismes	6	3	2	1
Total	106	28	55	23

consultants du secteur privé (39 %). Viennent ensuite les évaluateurs rattachés à des universités (29 %), les membres d'ONG (25 %) et enfin les employés du CRDI (7).

Il y a lieu de signaler que, pour la première fois depuis que nous avons commencé à suivre ces données, le nombre d'évaluateurs du Sud est plus élevé que le nombre d'évaluateurs du Nord (voir le tableau 2). L'un des mécanismes employés pour encourager le milieu des professionnels de l'évaluation en plein essor dans le Sud est le

recrutement d'évaluateurs du Sud pour l'évaluation des projets et programmes du CRDI. La Section de l'évaluation continuera de renforcer les capacités de ses partenaires du Sud des

Tableau 2. Provenance des évaluateurs de 2001 à 2005					
Évaluateurs	Total	2004-2005	2003-2004	2002-2003	2001-2002
Nord	80	12	31	12	25
Sud	58	16	24	8	10
Provenance inconnue	3	0	0	3	0
Ratio Nord-Sud	1,4 : 1	0,8 : 1	1,3 : 1	1,5 : 1	2,5 : 1

du
le

Tableau 3. Qualité des rapports d'évaluation, de 2002 à 2005				
		%		
Aspect de la qualité	Note moyenne %	2004-2005	2003-2004	2002-2003
APPRÉCIATION GÉNÉRALE	61	64	59	60
Précision	75	80	77	67
Faisabilité	65	73	66	57
Utilité	62	62	52	73
Convenance	41	40	45	38

et d'appuyer le travail associations professionnelles d'évaluation du Sud. Parallèlement, il faut reconnaître que les évaluateurs ne doivent pas tous venir Sud. Dans bon nombre de situations, recours à un évaluateur du Nord

peut être tout à fait indiqué. Mais comme il est souvent plus facile de faire appel à un évaluateur qui est tout près, la balance a penché en faveur de l'encouragement du recours à un plus grand nombre de consultants du Sud.

3.2 Qualité des rapports d'évaluation

La Section de l'évaluation évalue la qualité des rapports d'évaluation en fonction de critères établis à partir des normes d'évaluation de programme entérinées par l'American Evaluation Association. Selon ces critères, les évaluations doivent être axées sur l'utilité, la faisabilité, la précision et la convenance (voir l'annexe 3 pour une description plus détaillée de ces critères de qualité)¹. Cette section-ci porte sur la qualité des évaluations de projets ou de programmes reçues par la Section.

Le tableau 3 montre l'appréciation générale de la qualité des rapports d'évaluation de cette année comparativement aux années antérieures visées par le Cadre général des stratégies et des programmes pour lesquelles nous avons des données. Les chiffres signalent une certaine amélioration à la longue, mais ils indiquent aussi que des efforts plus sérieux s'imposent si l'on veut améliorer la qualité des évaluations. En moyenne, pour la dernière année, l'appréciation générale est positive, les rapports d'évaluation ayant obtenu une note de 64 % pour l'ensemble des indicateurs de la qualité. La qualité des rapports d'évaluation varie d'un aspect à l'autre (utilité, faisabilité, précision et convenance).

Les rapports d'évaluation satisfaisaient au critère de **précision** dans la mesure où ils présentaient des conclusions et recommandations fondées sur des données probantes,

¹ « The Program Evaluation Standards », <http://www.eval.org/EvaluationDocuments/progeval.html>

obtenues par l'application de méthodes de recherche éprouvées. Ainsi, le rapport d'évaluation intitulé *The Knowledge Networking Program on Engendering Macroeconomics and International Economics* (2003), présenté par Tussie et Tuplin, indique que l'accent a été mis sur la recherche d'un équilibre entre les données qualitatives, les données quantitatives, la triangulation et le recours à de multiples examinateurs, pour élargir la perspective et réduire la subjectivité (p. 3).

Les rapports d'évaluation satisfaisaient au critère de **faisabilité** dans la mesure où les méthodes et les démarches étaient adaptées aux questions retenues à des fins d'examen. Les aspects liés aux ressources, aux échéanciers prévus, aux points de vue représentés et aux sources consultées peuvent influencer sur la faisabilité. Cette année, on a jugé que quatre des rapports ne donnaient pas suffisamment de détails pour permettre d'évaluer cet aspect de la qualité. À des fins de clarté et d'apprentissage futur, il est important que les évaluateurs définissent les questions à évaluer dans leur rapport et abordent les problèmes ou limites relatifs à la méthodologie. La Section de l'évaluation transmet ce message aux employés qui commandent les évaluations.

On évalue l'**utilité** en se demandant dans quelle mesure les examinateurs indiquent qui sont les utilisateurs et à quoi sert l'évaluation et expliquent comment les utilisateurs ont participé au processus. Un bon exemple à cet égard est fourni dans le rapport de Rutherford intitulé *The Ground-Work of EQUINET: An Assessment of Processes and Outcomes of a Regional Equity in Health Research Network* (2004), où il décrit les utilisateurs et les utilisations visés :

Le principal utilisateur visé par cette évaluation est l'équipe chargée de l'initiative de programme Gouvernance, équité et santé (IP GES) au CRDI. Le but de cette évaluation est d'aider l'équipe de l'IP GES à comprendre certaines des grandes questions relatives aux réseaux et d'éclairer les responsables de la phase 3 du travail d'EQUINET. Le réseau EQUINET, en particulier son comité directeur, est l'utilisateur secondaire de cette évaluation. Le but visé est de faire en sorte que le réseau bénéficie de la réflexion d'une personne de l'extérieur sur ses mécanismes et sur les incidences obtenues, ce qui pourrait contribuer à son analyse des travaux en cours et futurs [...] L'équipe de l'IP GES a établi les paramètres de cette évaluation, et a consulté le gestionnaire de programme du réseau EQUINET pour le faire. (p.3) [Traduction]

Les faiblesses observées sur le plan de la **convenance** viennent surtout du fait que les auteurs des rapports indiquent rarement comment ils comptent accroître la valeur du projet ou du programme en renforçant les capacités d'évaluation des utilisateurs de l'évaluation ou des entités évaluées. Un seul rapport, intitulé *Agricultura Urbana en América Latina y El Caribe: Impactos y Lecciones de la Segunda Generación de Proyectos de Investigación* (2004), a obtenu une note élevée pour la convenance. L'intention de renforcer la capacité d'évaluation des utilisateurs de l'évaluation et des entités évaluées constitue une norme élevée, mais elle fait partie intégrante de la démarche du Centre. L'évaluation régulière de cet aspect de la qualité aidera à garantir que nous essayons d'atteindre cette norme. Les préoccupations d'ordre éthique soulevées dans les rapports peuvent aussi influencer sur la convenance; cependant, les rapports reçus cette année n'ont pas signalé de graves préoccupations en matière d'éthique.

La Section de l'évaluation continuera d'apprécier la qualité des évaluations à l'avenir et de recueillir des données à ce sujet. On sait cependant que les rapports d'évaluation ne donnent pas toujours une description exhaustive du processus et des méthodes d'évaluation adoptés. Afin d'inciter les personnes du Centre qui commandent des évaluations à demander l'inclusion de cette information dans les rapports, la Section a produit les bulletins *Ligne directrice pour l'évaluation* et *L'évaluation en bref*. On travaille maintenant à la promotion et à la diffusion de ces bulletins dans tout le Centre. De plus, on cherchera de nouvelles façons de recueillir des données sur la convenance des évaluations et de veiller à ce qu'on s'occupe bien des questions de convenance.

Section 4. Savoir tiré de l'évaluation

La première partie de cette section souligne les progrès accomplis dans certaines des grandes activités d'évaluation en cours, notamment le Cadre d'évaluation intégré et l'évaluation stratégique du renforcement des capacités. Elle est suivie de la présentation de quelques constatations et incidences de fond des projets, dans la forme utilisée par la Section de l'évaluation pour communiquer avec les employés et les partenaires du Centre et les publics visés à l'extérieur. Toute la section 4.3 porte sur les réseaux.

4.1 Cadre d'évaluation intégré (CEI)

Comme on l'a indiqué au Conseil des gouverneurs, le Cadre d'évaluation intégré (CEI) permet au CHD de demander et de regrouper l'information rattachée à la SG+CP, d'y réfléchir et de prendre des décisions éclairées en rapport avec la gestion du CRDI. Comme on l'a indiqué dans l'examen externe de la Section de l'évaluation, on commence tout juste à utiliser le CEI comme outil expérimental et, même si, en général, il a été bien accueilli par le CHD et le Conseil des gouverneurs, on a estimé qu'il devait être simplifié, de manière à être mieux ancré dans l'expérience des programmes et à réduire la demande de ressources. La Section de l'évaluation continuera de remanier le CEI et de consolider son fonctionnement, mais l'évaluation de sa capacité de contribuer à une prise de décisions éclairée nécessitera la collecte et l'examen de données pendant au moins deux ans.

4.1.1 Cadre d'évaluation intégré : études en cours sur les secteurs de rendement

En 2004-2005, des études ont été entreprises dans six des sept secteurs de rendement du CEI. Les responsables ne se sont pas intéressés au secteur de rendement de l'influence exercée sur les politiques parce que l'évaluation stratégique à ce sujet avait été effectuée depuis peu. On est en train de parachever les versions préliminaires de ces diverses études et, entre juin et septembre cette année, le CHD sera informé sur les secteurs de rendement suivants :

- Renforcement des capacités autochtones
- Partenariats avec les bailleurs de fonds
- Pensée évaluative
- Partenariats canadiens
- Veille stratégique
- Sexospécificités

Voici certaines des premières constatations pour les secteurs de rendement Renforcement des capacités autochtones et Veille stratégique.

Secteur de rendement Renforcement des capacités autochtones

Dans l'évaluation stratégique en cours du renforcement des capacités, effectuée pour les besoins du CEI, les auteurs indiquent que le Cadre d'évaluation intégré donne une définition opérationnelle du « renforcement des capacités » qui peut aider à l'élaboration d'une même compréhension du terme à l'échelle du Centre et, par là, d'une démarche commune de renforcement des capacités. Cela pourrait atténuer certaines craintes exprimées par divers membres du personnel à propos d'une « approche incohérente » des catégories de renforcement des capacités.

Secteur de rendement Veille stratégique : étude sur les pays en transition

Pour le secteur de rendement Veille stratégique du CEI, le Groupe des politiques et de la planification effectue une étude sur l'expérience du Centre dans les pays qui vivent une transition d'ordre politique ou économique ou encore d'un conflit à la paix. L'étude, qui s'inspire de huit études de cas (Algérie, Birmanie, Cambodge, Kenya, Palestine, Afrique du Sud, cône Sud, Viet Nam), évalue les façons dont le CRDI a abordé les contextes dits « de transition ». Les constatations préliminaires révèlent que le CRDI a souvent été opportuniste et disposé à travailler dans des contextes à risque élevé durant des périodes précédant une transition ou au début d'une transition, a rempli un rôle distinct souvent possible seulement en raison de son statut d'organisme sans lien de dépendance et a en général – mais pas toujours – adapté sa programmation d'une manière souple, au moment opportun.

- **Rapidité et persistance** - En Palestine, au Viet Nam et en Afrique du Sud, le CRDI est intervenu tôt face à l'évolution de la dynamique et a été en mesure d'appuyer une programmation avant que l'aide bilatérale officielle du Canada soit mise en branle. Après des débuts peu prometteurs dans des conditions semblables au Cambodge, l'aide soutenue apportée à la recherche sur l'environnement et la gestion des ressources naturelles au cours de la dernière décennie a donné des résultats. Au Kenya, nous devons peut-être adopter une perspective à plus long terme pour évaluer l'utilité de l'appui apporté après l'élection. Au cours des 30 années de travail en Palestine, la programmation du CRDI a dû être adaptée à la dynamique politique très mouvante et a tenu compte des risques qui y étaient associés.
- **Ingéniosité et souplesse** – Le succès des démarches du Centre dans les contextes de transition résulte en grande partie des investissements dans la veille stratégique. Au Viet Nam, le Centre a compté sur une série de visites de collecte de renseignements pour concevoir le Développement économique durable du Viet Nam (DEDV), une structure de programmation d'abord très vaste mais souple, qui a permis d'offrir une aide à un vaste groupe pluridisciplinaire de partenaires de recherche et à diverses activités et qui, à la longue, est devenue plus ciblée. En Afrique du Sud, des années d'interaction et d'établissement des faits de même qu'une démarche impulsée par la demande, centrée sur l'ANC, ont cerné les priorités en matière de santé, d'administration municipale, de politique

économique, ainsi qu'en science, en technologie et en environnement. La recherche subventionnée sur les politiques dans tous ces domaines a directement contribué à l'élaboration des politiques du gouvernement et à la prise des décisions en période d'après-apartheid, et la « chasse aux talents » du Centre a favorisé l'avancement professionnel d'un certain nombre de chercheurs qui sont devenus des fonctionnaires et des ministres haut placés dans la nouvelle administration. En revanche, là où le Centre a moins investi dans la veille stratégique, au Cambodge au milieu des années 1990 par exemple, où l'on a ouvert un bureau doté d'une seule personne après un travail préalable minime, les importantes subventions accordées et le travail d'expansion des ressources n'ont guère fait avancer la programmation du Centre.

4.1.2 Examen externe du Cadre d'évaluation intégré

On a soumis le CEI à un examen externe² visant à évaluer la pertinence et l'opportunité de sa conception, afin de le rendre plus utile. L'examen externe a fait ressortir un certain nombre de points prouvant la bonne conception du cadre :

- le CEI prévoit associer les mesures du rendement à des études d'évaluation pour une appréciation équilibrée des activités du Centre;
- sa modularité et sa souplesse en font un système utile pour la gestion du rendement stratégique du Centre dans un cadre de programmation diversifié et décentralisé;
- le fait que le CEI soit fondé sur un cycle de planification et de réflexion de 18 mois permet d'avoir un cadre réceptif qui utilise une démarche itérative en matière de collecte et d'utilisation de données.

Le rapport contient un certain nombre de suggestions utiles sur lesquelles on se penchera :

- raccourcir les définitions des secteurs de rendement pour les distinguer davantage des caractéristiques du bon rendement;
- utiliser le plan de suivi quinquennal comme un « cadre », et non comme un plan de suivi rigide;
- faire un examen annuel dans lequel sera consigné plus en profondeur comment le CHD « compte » utiliser les différentes données et informations produites par le CEI (cet examen s'ajoutera à l'activité déjà prévue qui consiste à expliquer comment l'information du CEI a été utilisée).

Après le mois d'octobre, le CHD commencera à recevoir des rapports résultant de la deuxième année d'études en rapport avec le CEI. En juin 2006, les gouverneurs recevront un rapport sur les constatations des études effectuées pour les besoins du CEI. D'ici à juillet 2006, la Section de l'évaluation entreprendra l'examen du processus du CEI et, en juin 2007, elle renseignera les gouverneurs sur l'avancement de cet examen.

4.2 Évaluation stratégique du renforcement des capacités

² Mayne, John, *Evaluation of the Design of the IDRC Corporate Assessment Framework*, CRDI, 2004.

L'une des principales utilités de l'évaluation stratégique du renforcement des capacités sera d'aider le personnel et les gestionnaires du Centre à concevoir, à appuyer et à suivre les projets et les activités visant à développer ou à renforcer les capacités. Grâce à l'analyse approfondie d'un échantillon de projets et de partenaires, l'évaluation renseignera le Centre sur l'étendue, les caractéristiques et le degré d'efficacité de son soutien au renforcement des capacités.

Une première phase importante de cette évaluation a porté sur l'examen des intentions du CRDI en matière de renforcement des capacités durant la période visée par le dernier CGSP, intentions exprimées dans les résumés de projet, les objectifs et les appréciations (n=561). D'autres études préliminaires se sont intéressées à la nature et à la pratique du renforcement des capacités. Ces études incluent l'examen de documents de même que des entrevues avec des employés visant à connaître leur point de vue sur le renforcement des capacités et leur expérience en la matière.

Les constatations préliminaires³ indiquées ci-après guideront la prochaine étape de l'étude :

- La démarche utilisée pour catégoriser le travail de renforcement des capacités au Centre est peu cohérente. Cela rend difficiles l'examen des dossiers, l'analyse et l'apprentissage. À la suite de l'examen des dossiers des projets de recherche du CRDI, on a constaté que 26 % des projets de recherche portaient la mention de la catégorie « sous-type : renforcement des capacités » dans le système de gestion administrative (EPIC). Cependant, une analyse approfondie a permis de constater que la proportion de projets ayant comme intention explicite de renforcer les capacités approchait en fait les 76 %, ce qui est plus réaliste. Ce mode de classification doit être repensé si le CRDI entend utiliser son système de données sur les projets pour comprendre les types de projets qu'il finance.
- Pour la plupart des employés du CRDI, le point d'insertion pour amorcer un changement dans les capacités de recherche pour le développement se situe au niveau de la personne. Malgré cela, bon nombre d'employés interrogés voulaient concentrer leurs efforts aux niveaux institutionnel et organisationnel.

La prochaine étape de l'étude, qui sera terminée en septembre 2005, indiquera les types de résultats observés dans les projets du Centre et établira un lien entre ces résultats et l'efficacité et les effets des investissements du CRDI dans le renforcement des capacités.

4.3 Documentation

Le thème des réseaux a été important pour le CRDI pendant la plus grande partie de ses trente-cinq années d'existence. Comme nous l'avons déjà indiqué dans ce rapport, un travail considérable a été entrepris pour codifier l'apprentissage résultant des réseaux du CRDI. Dans les titres indiqués ci-après, on trouvera les constatations de l'évaluation stratégique de l'influence sur les politiques et de l'évaluation stratégique des réseaux,

³ Lusthaus, Charles et Stephanie Neilson, *Capacity building at IDRC: Some Preliminary Thoughts (Draft)*, Universal Management Group, 2005.

ainsi que des réflexions des employés sur l'apprentissage tiré des réseaux. *Les résultats attendus du soutien du CRDI aux réseaux* présente les constatations d'un examen de documents. Deux études de cas sur des réseaux — le Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie et le Réseau latino-américain sur le commerce — menées pour l'évaluation stratégique de l'influence sur les politiques traitent des incidences des travaux de recherche subventionnés par le CRDI. Le bulletin du *Forum annuel sur l'apprentissage* rend compte d'une activité d'apprentissage d'une journée destinée à tous les employés au cours de laquelle il a été question de ce que nous avons appris sur ce qui fait l'efficacité du soutien apporté aux réseaux. Des employés de toutes les directions générales ont assisté au Forum. Les employés des régions n'y ont pas tous participé; toutefois, le personnel du domaine de programme EGRN a pu associer le FAA à ses rencontres de programme. Les directeurs de tous les bureaux régionaux étaient présents. Certains bureaux régionaux ont d'ailleurs tenu un « FAA régional » dans leur région avant l'activité principale, qui a eu lieu à Ottawa.

Les gouverneurs qui le désirent peuvent lire les documents suivants, qui sont tous consultables sur les pages Web de la Section de l'évaluation.

A) Les résultats attendus du soutien du CRDI aux réseaux : appoint, excellence, intervention et autonomie

- http://web.idrc.ca/uploads/user-S/11156538321Highlight_4.pdf, (en anglais)
- [http://web.idrc.ca/uploads/user-S/11156538801Highlight_4\(francais\).pdf](http://web.idrc.ca/uploads/user-S/11156538801Highlight_4(francais).pdf) (en français)

B) Patience récompensée - Les leçons du Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie

- http://web.idrc.ca/uploads/user-S/11135041341AFSSRN_en.pdf, (en anglais)
- http://web.idrc.ca/uploads/user-S/11135041821AFSSRN_fre.pdf (en français)

C) Négocier un nouveau contexte du commerce international - La recherche à la rescousse de l'Amérique latine

- http://web.idrc.ca/uploads/user-S/11135104711LATN_en.pdf, (en anglais)
- http://web.idrc.ca/uploads/user-S/11135105271LATN_fre.pdf (en français)

D) Forum annuel sur l'apprentissage (FAA)

- http://intranet.idrc.ca/uploads/user-S/11135956281FInal_IDRC_newletter_05_07-final.pdf, (en anglais)
- http://intranet.idrc.ca/uploads/user-S/11153967571IDRC_newletter_fr_05_1.pdf (en français)

ANNEXE 1. Sigles

ACACIA	Communautés et société de l'information en Afrique
ACDI	Agence canadienne de développement international
ALC	Amérique latine et Caraïbes
AP	administrateur de programmes
AR	agent de recherche
AU	Agriculture urbaine (IP)
CA	Connectivité Afrique
CEC	Commerce, emploi et compétitivité (IP)
CEI	Cadre d'évaluation intégré
CGSP	Cadre général des stratégies et des programmes (jusqu'à avril 2005)
CHD	Comité de la haute direction
CIES	Consortium de recherche économique et sociale - Pérou
CPR	Consolidation de la paix et reconstruction (IP)
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CRSHC	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
DDP	directeur de domaine de programme
DGPP	Direction générale des programmes et des partenariats
DIECE	Division des initiatives en Europe centrale et de l'Est
DP	domaine de programme
DR	directeur régional
ÉCOSANTÉ	Écosystèmes et santé humaine (IP)
EEPSEA	Programme d'économie environnementale pour l'Asie du Sud-Est
EGRN	Environnement et gestion des ressources naturelles (DP)
EQUINET	Réseau régional pour l'équité en santé en Afrique australe
ETV	Eau, Terre et Vie (IP)
FAA	Forum annuel sur l'apprentissage
GCRN	Gestion communautaire des ressources naturelles (IP)
GES	Gouvernance, équité et santé
ICA	Institut pour la connectivité dans les Amériques
IP	initiative de programme
IRPM	Initiative de recherche sur les politiques minières
MIMAP	Impacts micros des politiques macroéconomiques et d'ajustement (IP)

Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) 2005

MINGA	Solutions de rechange pour la gestion des ressources naturelles dans la région Amérique latine et Caraïbes (IP)
ONG	organisation non gouvernementale
PIEST	Programme d'interventions essentielles en santé en Tanzanie
PSE	Politique sociale et économique (DP)
RACE	Rapport annuel sur les constatations des évaluations
RAE	Rapport annuel sur l'évaluation
RFP	rapport de fin de projet
RFPd	rapport de fin de projet dynamique (auparavant rapport de fin de projet continu)
RMCT	Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac
SE	Section de l'évaluation
SG+CP	Stratégie générale et cadre programmatique (depuis avril 2005)
SGE	Secrétariat de gestion de l'environnement
SISERA	Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique
SRIFM	Secrétariat du Réseau international de forêts modèles
TIC-D	Technologies de l'information et de la communication au service du développement (DP)
TIPS	Trade and Industrial Policy Strategies
UDB	Utilisation durable de la biodiversité (IP)

ANNEXE 2. Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation

A) Rapports d'évaluation de projets et de programmes reçus en 2004-2005

Titre, auteur(s) et date	DP : IP, sec.	Projets visés	Période visée	Pays/région
1. Les projets urbains développés au sein du programme Écosystèmes et santé humaine – CRDI : études de cas Centro Habana, Santiago de Cuba, Mexico, Kathmandou Laurent Lepage, 07.03.2004	EGRN : ÉCOSANTÉ	101757, 100205, 003320, 003825, 003329	1997-2004	Cuba, Mexique, Népal
2. Agricultura Urbana en América Latina y El Caribe: Impactos y Lecciones de la Segunda Generación de Proyectos de Investigación, 2004	EGRN : AU	004155, 100641, 100503, 100123, 101399	1998-2002	ALC
3. Connecting People and Organizations for Rural Development Through Multipurpose Community Telecenters in Selected Philippine Barangays: A Learning Evaluation Roger W. Harris, 07.2001	TIC-D : Pan Asie	004029	1998-2001	Philippines
4. External Evaluation: RITC Anne Bernard, 06.2004	PSE : RMCT	Secrétariat	1994-2004	À l'échelle mondiale
5. IDRC Webcasting Best Practices Intoinfo Consulting Gp., 18.06.2004	Niveau organisa- tionnel	Niveau organisationnel	2003	Interne
6. Evaluation of the Small, Medium, and Micro Enterprise Policy Development Project Dr. Mary M. Lynch, 11.2003	PSE : PMME	100168	2000-2004	Égypte
7. Evaluation of IDRC's Project on Regulation and Supervision of Community Oriented Financial Intermediaries Dale W. Adams, 19.05.2004	PSE : MIMAP	100473	2000-2003	Bénin, Canada, Colombie, Maroc, Philippines
8. Evaluation Report: The Knowledge Networking Program on Engendering Macroeconomics and International Economics Diana Tussie et Tracy Tuplin, 12.2003	PSE : CEC	101891	2003	À l'échelle mondiale
9. Evaluating Policy Influence of ICTs for Rural Areas: The MSSRF Information Villages Research Project Zenda Ofir, Lise Kriel, 04.2004	TIC-D : Pan Asie	003778, 100580	1997-2004	Inde

Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) 2005

Titre, auteur(s) et date	DP : IP, sec.	Projets visés	Période visée	Pays/région
10. The Groundwork of EQUINET: An Assessment of Processes and Outcomes of a Regional Equity in Health Research Network Blair Rutherford, 31.05.2004	PSE : GES	004378, 100954	1998-2004	Afrique australe
11. Post Project Evaluation of Greywater Treatment and Reuse Project in Tafila, Jordan: Final Report Plan:Net Limited, 13.08.2004	EGRN : AU	100880	2001-2003	Jordanie
12. Evaluation of the Secretariat for Institutional Support for Economic Research in Africa (SISERA) Bannock Consulting Ltd., 06.2004	PSE : SISERA	Secrétariat	1997-2003	Afrique
13. Feedback to TEHIP: Selected Findings from the Policy Influence Case Study on TEHIP Terry Smutylo, 08.2004	PSE : PIEST	001047	1996-2004	Tanzanie
14. Characterization of Dgroups in Latin America: Final Report, Bellanet LAC Rosa Cheng Lo et Margarita Salas, 05.2004	TIC-D : Bellanet	Secrétariat	2001-2004	Amérique latine
15. Evaluation of Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA) : January 1, 2000 to December 31, 2004 Jeffrey R. Vincent, 05.03.2005	PSE : EEPSEA	Secrétariat	2000-2004	Asie du Sud-Est
16. From Disciplinary Research to Stakeholder Participation in Research for Development in Oil Crops James M. Mbwika, Boniface N. Mburu et Luis A. Navarro, 09.11.2004	EGRN : anciens projets	900102, 890231, 880027, 900186, 055029, 880253, 890058, 870025, 870024, 900071, 928464, 928466, 002002	1981-1997	À l'échelle mondiale
17. IDRC Communications Division: Stakeholder Consultations Report on Public Affairs and Government Relations Activities 2000-2004 The Governance Network, 02.11.04	Niveau organisa- tionnel	Niveau organisationnel	2000-2004	Canada

ANNEXE 3. Guide d'appréciation de la qualité des évaluations

1. UTILITÉ		2. FAISABILITÉ	
1.1 Les utilisateurs sont-ils indiqués ? ⁴ Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quels sont les utilisateurs indiqués ? Observations ?	2.1 Les sujets à évaluer ou les questions à traiter sont-ils indiqués ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quels sujets font l'objet de l'évaluation ? Observations ?
1.2 Les utilisations sont-elles indiquées? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quelles sont les utilisations indiquées ? Observations ?	2.2 Compte tenu de ce qui aurait pu être fait dans l'évaluation, la façon dont l'évaluation a été conçue (soit les ressources qui y ont été affectées, l'échéancier prévu, les points de vue représentés, les sources consultées) convenait-elle pour traiter ces sujets ou questions ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Évaluation pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/>	Si elle ne convenait pas, en quoi ? Observations ?
1.3. Le rapport décrit-il comment les utilisateurs ont participé au processus d'évaluation ? ⁵ Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Comment les utilisateurs ont-ils participé au processus ? Observations ?		
3. PRÉCISION		4. CONVENANCE	
3.1 Étant donné ce qui a été fait au cours de l'évaluation, les outils et les méthodes utilisés étaient-ils adéquats ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/>	S'ils n'étaient pas adéquats, en quoi ? Observations ?	4.1 Y avait-il intention manifeste d'améliorer la capacité d'évaluation des utilisateurs de l'évaluation ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quelle était l'intention ? Quel a été le résultat ? Observations ?
3.2 Les outils et méthodes ont-ils été bien appliqués ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/>	S'ils ont été mal appliqués, précisez comment. Observations ?	4.2 Y avait-il intention manifeste d'améliorer la capacité d'évaluation des personnes faisant l'objet de l'évaluation ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quelle était l'intention ? Quel a été le résultat ? Observations ?
3.3 Les données probantes sont-elles présentées dans le rapport ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Observations ?	4.3 Le contenu du rapport d'évaluation a-t-il soulevé des préoccupations d'ordre éthique ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Si c'est le cas, quelles sont ces préoccupations ? Observations ?
3.4. Dans l'ensemble, les données attestent-elles du bien-fondé des conclusions ou recommandations ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Observations ?	4.4 Cette évaluation faisait-elle partie du plan d'évaluation de l'IP, du secrétariat ou du projet d'envergure ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Pourquoi ? Pourquoi n'en faisait-elle pas partie ?

⁴ Par *utilisateurs*, on n'entend pas les *publics visés* par l'évaluation. Le terme *utilisateurs* est plus précis, ces derniers étant appelés à agir par suite de l'évaluation.

⁵ Il ne s'agit pas d'établir ici si l'évaluation était ou n'était pas participative.

ANNEXE 4. Réponse de la direction

Le Comité de la haute direction a examiné le *Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) 2005*. Ce rapport nous rappelle l'ampleur des activités d'évaluation et d'apprentissage menées au Centre au niveau organisationnel, à celui des programmes et à celui des projets. Comme le Cadre programmatique est continu, durant l'année écoulée, l'examen externe de certains programmes du Centre s'est terminé et, pour d'autres, il a débuté. Au cours de cette période, il y a aussi eu un profond changement dans la façon dont le Centre aborde les rapports de fin de projet. Ces deux points ont déjà été débattus aux réunions du Conseil des gouverneurs.

Ces deux dernières années, le *Rapport annuel sur les constatations des évaluations* (comme on l'appelait alors) a indiqué que la qualité des évaluations était inégale. Cette année, les résultats (tableau 3 et section 3.2) laissent supposer « une certaine amélioration à la longue », mais aussi que des efforts plus sérieux s'imposent si l'on veut améliorer la qualité des évaluations. Même si nous ne savons pas comment ces résultats se comparent aux appréciations des rapports d'évaluation d'autres organismes, nous appuyons vigoureusement la recommandation formulée dans le *RAE 2005* qui préconise une application plus délibérée que par le passé des lignes directrices pour l'évaluation au Centre. Désormais, les gestionnaires et le personnel affectés aux programmes prêteront davantage attention à cette dimension des évaluations. Un changement est prévu dans la façon de procéder: on rédigera un contrat type pour les évaluations, de manière à rendre les principales exigences explicites et uniformes dans toutes les évaluations que le Centre commande.

Enfin, signalons le nouveau mode de présentation (et le titre) de ce rapport. Les *RAE* constituent un important point où convergent les questions qui relient la recherche et le développement dans le travail et la structure du Centre. Le processus d'évaluation et d'apprentissage continu sera peaufiné, voire amélioré, à l'avenir. En raison de son caractère sélectif, le *RAE* ne consigne pas une grande partie de la pensée évaluative et de l'apprentissage. L'adoption du Cadre d'évaluation intégré, la consolidation des évaluations stratégiques sur des questions transversales, la restructuration du cycle des rapports de fin de projet et l'instauration du Forum annuel sur l'apprentissage au Centre sont des mesures qui contribueront à cette amélioration. Nous approuvons la démarche décrite dans le *RAE 2005* de même que l'intention visée et nous souhaitons recevoir les observations des gouverneurs à ce sujet.